

マネジメントサイクルの運用はイノベーション（経営革新）に貢献するのか

—経営革新承認企業の考察—

松下 隆

1. はじめに
2. 先行調査研究
3. 研究対象と調査方法
4. 分析の視点
5. 実証研究結果
6. 結びに代えて

1. はじめに

新事業活動促進法¹⁾（旧名称、中小企業経営革新支援法）は、中小企業の自助努力を支援するスキームで平成7年に制定施行され、その後平成15年に他の法律と統合され現在の法律名称に変更されている。本法律は中小企業が計画立案した革新計画について、都道府県知事が承認することで、各種支援施策を受けられるものである²⁾。また、本法律の特徴はマネジメントサイクルの運用について自己評価と外部監査的制度を併せ持つ点³⁾である。

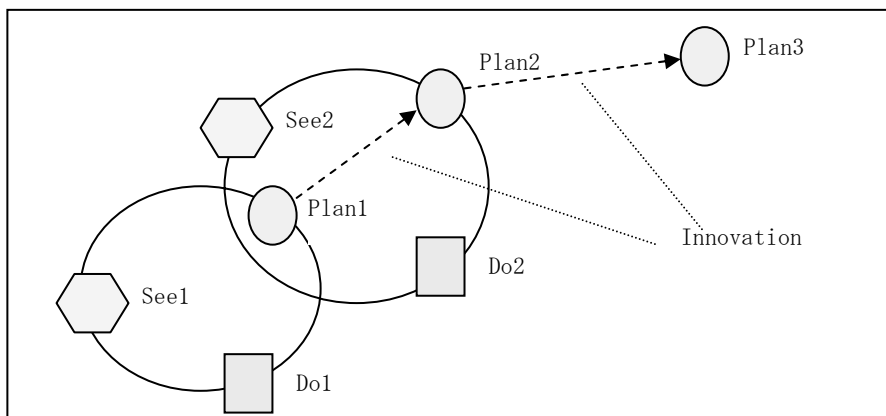
現在、承認企業数は増加傾向にあるが、計画付加価値額を達成している企業は約3割程度に限定される⁴⁾。それらのうち結果を出せた企業と出せなかった企業では、そこに差異をもたらした要因としては、経営革新自体の技術レベルやサービスの革新性や実現可能性などが最も強く寄与しているようである。しかしながら、経営革新に取り組む中小企業の対象は業種構成が幅広く、また技術レベルやサービスの質も広範なものであり、その視点による分析では導かれる結果は技術内容等に影響され、横断的に分析することは困難であろう。そのため、技術レベルやサービスの革新性、実現可能性自体の程度よりも、それらを運用実践する経営管理に焦点を当てることで、その実施程度が経営革新の成果に影響を与えているのかどうかを分析することとした。具体的には、経営管理の最も基盤となるマネジメントサイクルの運用についての取組み実施期間や実施状況の差異が経営革新の醸成に寄与するのではなかろうか。言い換えれば、経営革新と経営管理は密接な関連を有し、優れた管理レベルを日常的に遂行すれば、経営革新がより実現性の高いものに

育成されるのではないだろうか。

ここで、本稿において使用する「経営革新」と「イノベーション」の定義をまずしておこう。法律における経営革新の定義は、①新製品の開発または生産、②新サービスの開発または提供、③商品の新たな生産または販売の方式の導入、④サービスの新たな提供方式の導入・その他の新たな事業活動の4類型である。この考え方はシュンペーターのイノベーション論に依拠する部分もみられるが、若干違いもある。シュンペーターの新結合における5つの類型⁵⁾のうち、「新たな財貨の生産」、「生産方法の導入」、「販売先の開拓」の3つは法律の定義に近似するが、「新たな仕入先の獲得」、「組織の実現（独占の形成やその打破）」については法律の類型とやや異なる。本稿においては、法律承認企業の「経営革新」をイノベーションそのものと定義するため、以降「経営革新」を「イノベーション」とする。

先行調査研究では、経営革新承認企業の実態調査、イノベーション成立過程やそのメカニズム、また経営管理の効果検証などを視点としたものには一定の蓄積があるが、イノベーションと経営管理に関してその関連性を研究したものはかなり限定的である。本稿では藤芳誠一が定義したマネジメントとイノベーションの関係モデル（図1）を基礎として本研究を進めることとしたい。このモデルはマネジメントサイクルとイノベーションについて一定の関連を想起したものであり、このモデルに対して議論を発展させたい。

図1 マネジメントとイノベーションの関係



出所：藤芳誠一（1999）『ビジュアル基本経営学』p7。

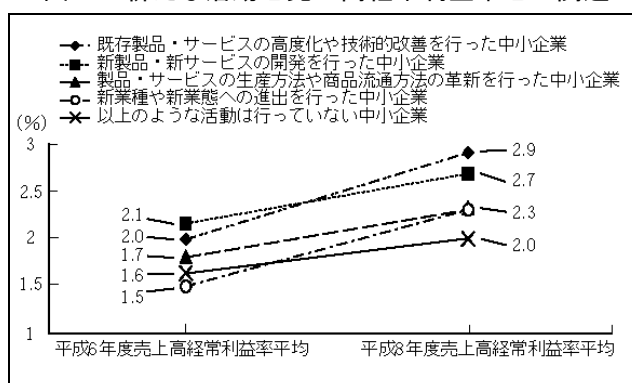
2. 先行調査研究

(1) 経営革新承認企業に関する調査研究

中小企業庁は経営革新に関して積極的な調査を行っている。1997年版の中小企業白書では中小企業が技術開発した結果、利益率や売上向上が得られたことを指摘して

いる⁶⁾。また、1998年版の同白書では、業種転換による新分野進出等が経済の高付加価値化に寄与するとともに、新たな事業展開が中小企業の売上拡大に役立っているとしている⁷⁾。続く1999年版の同白書でも、経営革新実施企業が経営革新未実施企業よりも利益率が高いことを明らかにしている（図2）。

図2 新たな活動と売上高経常利益率との関連



出所：中小企業庁（1999）『中小企業白書』p119を再加工。中小企業庁（1998）「企業経営実態調査（企業組織）」、通商産業省「企業活動基本調査」再編加工。

また、好業績を挙げている中小企業を分析し、その結論として「研究開発、新製品・サービス開発、企業組織の変更等広い意味での『経営革新』に積極的に取り組む企業は、総じて良好な経営成果を示していた」と締めくくっている⁸⁾。

また、大阪府立産業開発研究所が2002年に調査した『中小企業の経営革新に関する調査報告書』では、経営成果を上げているのは計画性重視と長期志向を経営戦略に加味している企業であることを指摘している。

さらに、法律に規定されたフォローアップ調査や計画期間が終了した企業の実態に関して、中小企業庁から分析報告書が発行されている。直近では、中小企業庁経営支援課・財団法人日本システム開発研究所により、『平成

18年度創業・経営革新対策調査 経営革新の評価・実態調査報告書』が刊行され、計画達成の割合や課題など詳細な調査項目によって、計画期間終了企業の成功割合など企業の実態や、活用した施策など制度利用の実態等について調査分析している。

このように経営革新承認企業に対する調査研究には、一定の厚みがあるが、その多くが企業の業績や施策活用面等に関心があり、マネジメントと業績との関連等を探ろうとする分析はあまりみられない。特に中小企業白書の中では技術開発の結果、利益率向上へそれが関連していることを明らかにしているが、マネジメントについては触れられていない。

(2) イノベーションに関する研究

イノベーション研究は、その基本概念をシュンペーターの理論に沿う研究者が多い。同理論は既存の技術等を如何に組み合わせるか「新結合」により、新たな創造的なシステムを創発させるのかを規定し、現在もイノベーション理論の基礎となっている。

イノベーションの必要性については、三井逸友(2001)は「今後の中小企業の展開方向という課題に限ってみるならば、その基本的命題を中小企業の開発と経営革新である」と指摘し、さらに「開発⁹⁾への追求があつてこそ、経営革新は実現可能なものとなるはずである」とし、新たなものを生み出す取り組みの重要性を示している。また、佐竹隆幸(2002)は、製品開発などのイノベーションに取り組む重要性について、「他の企業より優れた競争優位と高収益を志向するためには、他社にとって模倣が困難な専有性を有した新技術、すなわち新製品・新サービス・新生産方法などの新機軸(イノベーション)を中小企業が保有することが必要である」と、示唆している。

イノベーションを類型化しまとめあげた吉村孝司(1995)は、イノベーション研究を4つの類型として捉え、イノベーションと企業家精神、プロセス、組織などの側面から分析している¹⁰⁾。しかし、本研究では多面的な視点からイノベーションとマネジメントを捉えているが、マネジメントサイクルの実施状況については、明らかとしていない部分も少なからずみられる。

(3) 経営管理に関する研究

経営学は構造論、過程論、倫理論、目的論の体系化されている¹¹⁾が、本稿では経営過程論、経営管理論の領域に着目し、さらにマネジメントサイクルを研究対象としている。これら領域には一定の豊富な研究蓄積があることから、本研究と関連するものに絞って整理したい。

マネジメントサイクル運用の仕方、運用による効果について藤芳誠一(1999)はマネジメントとイノベーションの関係について明らかにしている。まず、ビジネスを構成するのは戦略(strategy)と管理(management)、革新(innovation)とし、さらに管理は計画(plan)、命令(do)、統制(see)¹²⁾のPDSサイクルとしている。「その上で、戦略はマネジメントサイクルの計画を飛ばす方向を決定するもの、革新はその計画を飛ばす力そのもの」と説明している(前掲の図1)。マネジメントサイクルを次の位置に押し進めていくのは、革新の役割であると捉え、重点となる視点はマネジメントサイクルに置かれている。マネジメントサイクルに新たな視点を採り入れた考え方が注目される。ここでは戦略と革新がビジネスの主要要素としたため、PDSサイクルの運用状況、例えばサイクルをどの程度の期間で運用するのかといった期間設定や、統制段階で対策を講じたかといった運営状況につい

ては触れられていない。しかしながら、筆者は、マネジメントサイクルの運営状況がマネジメントとイノベーションの関連を考察するには、重要な視点と考える。

中小企業庁経営支援課・財団法人日本システム開発研究所(2007)の中小企業経営革新評価委員会の報告書では、経営革新計画の承認が中小企業者の経営全体に与える効果として、「経営革新計画を策定し、中期計画を具体的にたて、それを適宜見直し修正するということで、経営の質が向上したことが要因になっている場合が多い」と分析している¹³⁾。さらに、「経営革新支援制度の効果として、経営に関する中長期計画を策定し、企業のPDCA(計画(plan)―実行(do)―評価(check)―改善(action))サイクル¹⁴⁾を定着させるきっかけになっている、という効果を見逃すことはできない」と、経営管理とイノベーションの関連について言及している。「すなわち、企業が目指すべき目標と、その目標を実現させるための計画を策定し、計画の実行と定期的な見直しによる問題点の発見・解決、そして必要に応じた計画の修正を行うといったマネジメントサイクルをまわして、その成果を段階的に高めていくことで経営の向上が図られる」とまとめ、経営革新に取り組む中小企業には、マネジメントサイクルが不可欠であると分析している。

(4) 先行研究の小括

以上、経営革新承認企業の先行調査、イノベーションに関する先行研究、経営管理に関する先行研究から明らかなのは、イノベーションと経営管理の関連領域に着目した研究は限定的なことである。例えば、経営革新承認企業の実態に関する調査やイノベーションについて、または経営管理についての研究蓄積は豊富だが、イノベーションと経営管理の関連について分析視点を持つものは少ない。イノベーションの実現を目指す上で経営管理との関連や重要性について分析したものとしては、とりわけ藤芳、吉村以外にはなく、さらにマネジメントサイクルの運用についての様々な企業実態を検証したものは限られる。このことから本研究ではまず、経営革新承認企業の実態を明らかにし、次にイノベーションの取り組みに対して経営管理、特にマネジメントサイクルの運用がどのように影響しているのかについて検証を試みた。

3. 研究対象と調査方法

(1) 研究対象

本研究の対象は、大阪府立産業開発研究所が2006年度に実施した「経営革新に挑戦する大阪の中小企業―新事業活動促進法(旧経営革新支援法)における計画承認及び支援策と企業経営との関連実態調査―」¹⁵⁾の調査票回答企業であり、イノベーションを実践する企業の実態調

査を目的として実施したもので、調査データを本研究対象とすることは適切であると考え。

(2) 調査方法

調査方法は、アンケート形式による調査とインタビュー調査に拠っている。アンケート調査に拠ったのは仮説を量的側面から検証するため、インタビュー調査はアンケート調査により導かれた結果を具体的企業事例にて再度検証を行うことで、定量的・定性的な両面から検証を実施するためである。アンケート調査は調査票を作成した。2006年8月に郵送自記式で実施し、配布数1,062件で回答数は536件（回答率50.5%）である¹⁶⁾。

また、インタビュー調査は回答企業の中から、法律規定の経営革新要件（付加価値額の増加等）を達成し、かつ製品や加工に関するイノベーションを実行している企業、また経営管理を適切に実行している企業を対象とした。

4. 分析の視点

(1) 業績の評価の捉え方

業績の評価については、「営業利益額の推移」に着眼した。営業利益額の推移について、計画値に対する3段階評価により求めた¹⁷⁾。売上高を採用していないのは、経営管理による業容拡大をみるのではなく、損益を捉えることでイノベーションの成否を捉えようとしたからである。

(2) 経営管理の実施差異の捉え方

本調査ではマネジメントサイクルに沿った経営計画の策定について、解答選択肢を策定基準期間の長短と計画の有無について回答を求め¹⁸⁾、同様に、進捗管理についても経営計画の期間設定と実施しているか否かについて回答を求めた¹⁹⁾。ただし、マネジメントサイクルの実行「do」の部分については、直接回答を求めている。それはマネジメントサイクルの始点となる経営計画策定と、終点の進捗管理の実施や再評価の部分で調査を確認していることで、マネジメントサイクルの運用状況が確認できると考えるからである。

5. 実証研究結果

検証「イノベーションとマネジメントサイクル運用面との関連」について

適切なマネジメントサイクルの運用がイノベーション醸成に貢献しているとするのが本稿の仮説である。

それで、検証の結論を先取りするならば、イノベーションを進める上でマネジメントサイクル実施の程度は業績と一定の関連性が認められるということが判明した。

さて、ここでの検証にはイノベーションを実施している企業、つまり経営革新承認企業を対象とし詳しくみよう。営業利益が計画値よりも上回り「計画達成したグループ」と計画達成できなかった「計画未達グループ」の2つのグループにおいて、経営計画の運用面における回答結果を分析した（表1）。

表1 経営計画運用状況と営業利益の達成（n=524）

		営業利益	営業利益	合計
		達成	未達	
中長期の経営計画がある	度数	134	120	254
	行の%	52.8	47.2	100
	列の%	53.2	44.1	48.5
	総和の%	25.6	22.9	48.5
年間の経営計画がある	度数	113	133	246
	行の%	45.9	54.1	100
	列の%	44.8	48.9	46.9
	総和の%	21.6	25.4	46.9
ない	度数	5	19	24
	行の%	20.8	79.2	100
	列の%	2	7	4.6
	総和の%	1	3.6	4.6
合計	度数	252	272	524
	行の%	48.1	51.9	100
	列の%	100	100	100
	総和の%	48.1	51.9	100

* 「営業利益達成」とは、革新計画の営業利益額を予定より上回ったか、計画通りの実績となった回答企業を指す。一方、「営業利益未達成」とは、計画通り実現できていない回答企業を指す。

出所：大阪府立産業開発研究所（2006）『経営革新に挑戦する大阪の中小企業－新事業活動促進法における計画承認及び支援策と企業経営との関連実態調査－』の補足資料（大阪府立産業開発研究所 Web サイト）。

その結果、経営計画の運用面では「中長期の経営計画がある」とする回答については、計画達成グループが計画未達グループよりも総和の割合では2.7ポイント上回り、逆に「経営計画を実施していない」とする回答については、計画未達グループが計画達成グループを総和の割合で2.6ポイント上回った。この集計結果を χ^2 検定によって検証を加えたが、グループ間における有意差が認められた²⁰⁾。よって、経営計画策定に関して、業績との関連性は明確である。

また、進捗管理については「進捗確認と対策検討を実施した」を選んだ計画達成グループと、計画未達成グループとの間には総和の割合で0.8ポイントの差異があり、逆に「進捗管理を実施していない」とする回答については、計画未達グループが計画達成グループを総和の割合で5.6ポイント上回った。この集計結果について χ^2 検定で有意差が認められた²¹⁾。よって、進捗確認と対策実施を行うことは業績に対して関連性が明らかである(表2)。

表2 進捗管理状況と営業利益の達成 (n=519)

		営業利益 達成	営業利益 未達	合計
進捗確認と対策検討を実施	度数	155	151	306
	行の %	50.7	49.3	100
	列の %	66	53.2	59
	総和の %	29.9	29.1	59
進捗確認のみ実施	度数	71	95	166
	行の %	42.8	57.2	100
	列の %	30.2	33.5	32
	総和の %	13.7	18.3	32
実施していない	度数	9	38	47
	行の %	19.1	80.9	100
	列の %	3.8	13.4	9.1
	総和の %	1.7	7.3	9.1
合計	度数	235	284	519
	行の %	45.3	54.7	100
	列の %	100	100	100
	総和の %	45.3	54.7	100

出所：同上(2006)。

以上2つの観点から考察すると、経営計画の策定に関して中長期的な計画性、また進捗管理の実施とその対策検討を行うことは双方ともに業績への関連性が統計上認められたことから、マネジメントサイクルの運用を行うことは業績面での成否、つまりイノベーションに一定の影響を与えているといえよう。これらの結果は調査で回答を得た企業へのインタビュー調査によってさらに詳細な裏付けが得られた。

例えば、大阪府堺市の鋼材卸売業(従業者数60名)ではPDSサイクルを社内で厳格に運用するために、毎月第3週に経理担当の部長が経営計画、資金繰り計画を策定し社長との打ち合わせを行い、綿密な資金計画を詰める。また、営業担当は会議において目標管理を徹底し、営業プロセスを重視したアドバイスをグループで相互共有することで、進捗管理状況を確認しあう仕組みを運用している。これにより、資金面や営業面を数歩先に予測することが可能となり、技術開発や工程開発の方向性を無理なく決定することが可能となった。この体制を10年前くらいから実施運営することで、優れたマネジメントレベルが定着している。鋼材卸に加え製造業への進出と業容拡大、機械の設備投資に際してもそれら進捗管理

と資金管理、営業管理によって投資の意思決定を行うことに大きく貢献した。つまりマネジメントサイクルを確実に運用することが、イノベーション実現に効果を得た証といえる²²⁾。

この事例企業へのインタビュー結果を数量結果と照らし合わせてみたことで、経営計画策定や進捗管理の経営管理を行うことが、業績やイノベーションに好影響を及ぼす因果関係が判別されると考える。このように、マネジメントサイクルとイノベーションとは一定の関連性を有し、マネジメントを着実に行うことが定着していれば、イノベーション推進の基盤となることが証左できている。

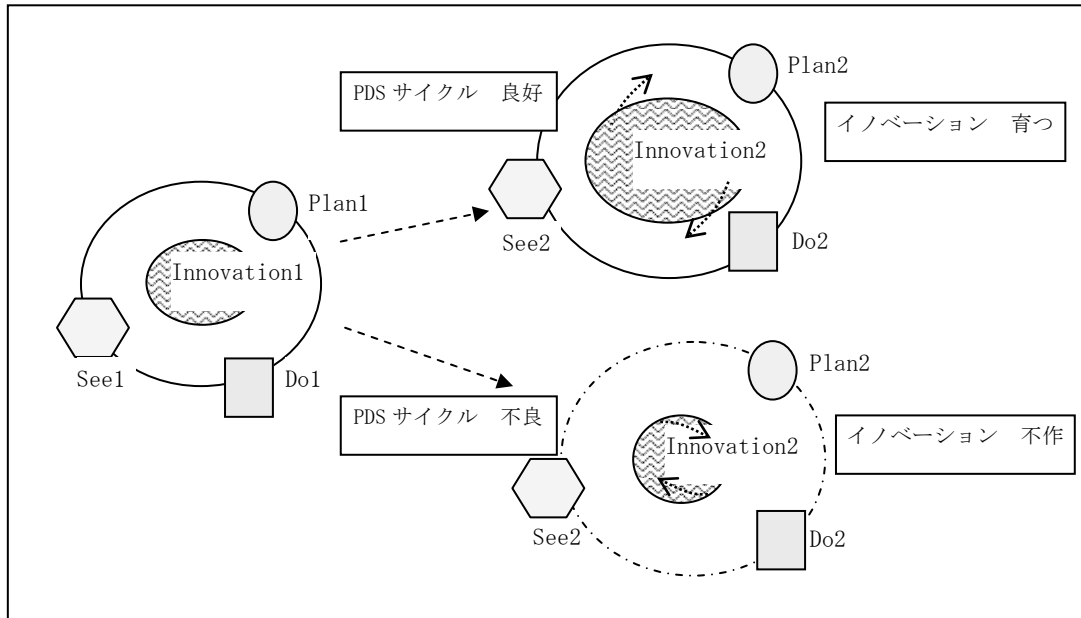
この検証結果を踏まえ、先行研究を再評価すれば、藤芳(1999)の理論で明らかな革新と戦略の役割に加えて、本論では管理が革新を遂行する上で不可欠であること、またマネジメントサイクルの運営方法(計画策定では長期的な視点、進捗管理では的確な評価と対策の検討)がイノベーションに影響をもたらすことを明らかにした。また、中小企業庁他(2007)の調査研究との関連では、革新承認企業にはマネジメントサイクルの運用は不可欠であり、イノベーションへ結びついていることを示唆したが、本稿では統計上その関連を実証することができた。

6. 結びに代えて

実際中小企業の現場においては、PDSサイクルなどマネジメントサイクルの運用が不完全であるケースが多く、そのために、新たな製品開発や技術開発などイノベーションを試みても、基盤となる経営管理面が弱いこと

がイノベーション実施時に力強さを発揮できずに、期待された成果を得られていないことが多く見受けられる。本研究において、イノベーションを下支えする経営管理の重要性について新たな検証ができたと考える。この証左を元として、イノベーションとマネジメントサイクルの関係を図示すれば図3のとおりにまとめられる。

図3 マネジメントサイクルとイノベーションの関係図



出所：藤芳氏モデルをベースに筆者作成による。

企業が実施しようとするイノベーションに関して、マネジメントサイクルが運用役割を持つ。マネジメントサイクルの良し悪しがイノベーションの実現に影響を与えている。そのため、マネジメントサイクルを適切に行うことで、イノベーションが「育ち」、その結果更に高度なマネジメントサイクルの運用とイノベーション実現がもたらされる。一方、マネジメントサイクルに問題があれば、イノベーションは「不作」となる。

本研究で得られた知見を元にして中小企業においてイノベーションをより確実に実現するには、中小企業支援が重要となるであろう。例えば、現在のところ経営革新承認企業を対象にフォローアップ調査等が実施されているが、計画が未達成な企業には専門家派遣制度などを活用することで、マネジメントサイクルの運用に関する改善支援が行える。さらに、この施策の意義や重要性、取り組みのメリットを企業に明確に伝え、取り組みの活発化をこれまで以上に支援することが必要である。

加えて、今後の支援のあり方として、企業同士の連携促進などイノベーション推進に向けての行政支援などのでこ入れが必要となろう。新事業活動促進法承認企業に対しては、承認によって支援終了ではなく、承認後の計

画遂行の程度について計画期間を通じてフォローすること、またマネジメントサイクルの運用が円滑に出来ているのかを見極め、適切な追加支援策を講じることが肝要となろう。これまで以上に都道府県担当者や商工会・商工会議所等の支援担当者が、フォローアップ調査の調査結果の情報共有化を図り、人・物・金・情報のどの経営資源に対する支援がマネジメントサイクルの運用に必要な見極め、適切な支援を必要ときに実施できる体制や事業スキームが必要であろう。マネジメントサイクルの運用が磐石になれば、企業が自発的にケイパビリティ（組織能力）を発揮し、新たなイノベーション推進が期待できる。

以上、本研究から得られたインプリケーションを述べたが、今後の研究課題も残されている。イノベーションと経営管理の関連性を解明する上で、藤芳のモデルについて、さらに詳細な条件（例えば、マネジメントサイクルの速さや期間設定、マネジメント階層における運用など）を考慮したうえで、検証が必要とされよう。そのため、企業インタビューを更に積み重ねて、マネジメントサイクルとイノベーションの因果関係について明らかとし、相互影響度合いを明らかにしたい。

〔付記〕

本稿は筆者が当所の小野顕弘主任研究員、山本桂宏研究員とともに取りまとめた大阪府立産業開発研究所（2006）の成果の一部を活用したものである。なお、本稿における見解は筆者個人に帰するものである。

〔注〕

- 1) 平成 15 年に制定された法律で、正式名称は「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律」（略して、「中小企業新事業活動促進法」と呼ぶ）。中小企業経営革新支援法、中小企業創造活動促進法、新事業創出促進法を統合した法律で、継続した主たる法律は中小企業経営革新支援法である。
- 2) 新製品開発などイノベーションを目指す中小企業は、経営計画を策定し都道府県知事の承認を得る。承認を受けることで、政府系金融機関から低利融資制度、信用保証協会による保証枠の拡大、研究開発資金の補助制度、設備投資を対象とし税額控除など各種支援策を受けることが可能となる。
- 3) 申請様式の「別表 2」では、計画内容を詳細記載し、それら個々の実施事項について、自己評価を行う実績欄として「実施状況」、「効果」、「対策」を設けている。承認企業は各実施項目について、「評価基準」と「評価頻度」、「実施時期」を設定している。これは企業の自己評価に使用する。国立大学法人電気通信大学産学官等連携推進本部特任教授竹内利明氏（経営革新支援法の法律制定のため審議会に参画）によると「経営革新支援法の法律制定時には、自助努力を支援する法律であるので、計画したプランを自己評価するシステムが必要だと考えている。そのために、経営革新支援法の申請資料である別表 2 には、各年度別の計画欄の横に評価欄を設けている」と法律制定時の目的を指摘する。外部監査的な制度として、承認後 1 年経過すると承認を担当した自治体は企業の財務内容や先の自己評価に関して専門家等を企業に派遣して計画の進捗状況を確認している。この確認作業は中小企業からみると外部機関の監査制度そのものであり、企業の中には積極的に開示しコンプライアンスに使用する例もみられる。
- 4) 中小企業庁経営支援課・財団法人日本システム開発研究所（2007）によれば、法律で承認を受けた計画期間を終了した企業、承認後 1 年を経過した企業に対して、付加価値額の計画値を達成した企業は、終了企業では 24.7%（n=764、報告書 45 頁参照）、1 年経過企業では 28.8%（n=2049、報告書 77 頁参照）。
- 5) 塩野谷他訳シュンペーター（1977）を参照。イノベーションは生産手段の新結合の遂行なるものと定義した上で、5 つの形を定義する。1 新たな財貨、すなわち消費者の間でまだ知られていない財貨、あるいは新しい品質の財貨の生産。2 新しい生産方法、すなわち当該産業部門において実際上未知な生産方法の導入。これは決して科学的に新しい発見に基づく必要はなく、また商品の商業的取扱いに関する新しい方法をも含んでいる。3 新しい販路の開拓、すなわち当該国の当該産業部門が従来参加していなかった市場の開拓。ただし、この市場が既存のものであるかどうかは問わない。4 原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得。この場合においても、この供給源が既存のものであるか、（中略）。5 新しい組織の実現、すなわち独占的な地位の形式あるいは独占の打破。
- 6) 中小企業庁編（1997）平成 9 年版 中小企業白書の 405～407 頁参照。
- 7) 同（1998）『平成 10 年版 中小企業白書』の 297～303 頁参照。
- 8) 同（1999）『平成 11 年版 中小企業白書』の 90～92 頁参照。
- 9) 三井は開発とは「すでにあるものを含め、さまざまな要素、能力などをいっそう効果的に活用応用し、新しいものより意義あるものを生み出す活動のことを指す」としている、三井（2001）14 頁参照。
- 10) ①イノベーションの本質に関する研究、②イノベーション・プロセスに関する研究、③イノベーションと組織に関する研究、④イノベーションとマネジメントに関する研究と 4 つに分類している。さらに、④に関するアプローチの種類としては、A 企業家および企業家精神の関与からイノベーション生成の要因をとらえようとするもの、B 企業ライフサイクルの各段階におけるマネジメントの必要性をとらえようとするもの、C 技術面でのマネジメントを重視しとらえようとするものとしている。
- 11) 藤芳誠一・飢富順久編（1996）「新経営学教科書」学分社、16～19 頁参照。
- 12) 過程論においてはファヨールの実証的管理法がその源泉である。企業活動を「技術」、「営業」、「財務」、「保全」、「会計」、「管理」とし、管理のプロセスを「予測」、「組織」、「命令」、「調整」、「統制」と規定した。以降、概念が整理され「計画（plan）」、「実施（do）」、「統制（see）」となった。
- 13) 中小企業庁経営支援課・財団法人日本システム開発研究所（2007）報告書の 18～19 頁参照のこと。
- 14) PDS サイクルと PDCA サイクルの違いについては、ファヨールの管理要素は PDS が原点であるが、その後 S（統制、see）の部分が分解され、C（確認、check）と A（実施、action）になり、両社多少意味を違えても同義語として使用されている。詳

- しくは、舩富順久編（2004）の100頁参照。
- 15) 本稿では調査分析結果の一部で論考しているが、報告書では革新承認企業の事例や承認業務に携わる自治体や財団法人の事務内容に関しても調査した上で本施策の現状分析により、課題等を提言している。
- 16) 回答企業の業種構成については、承認企業群は製造業が55.8%、卸売業が13.8%、サービス業が15.4%、小売業が3.0%、その他12.0%となっている。大阪府における経営革新承認企業全ての業種構成は製造業約50%、卸売業が約12%、サービス業が約21%、小売業が約5%、その他数%であり、比較すると本調査の回答企業の構成はほぼ同様のものであり、調査サンプルは大阪府内における経営革新承認企業の母数を代表すると考えられる。また、売上高の規模別構成については、承認企業群は5000万円未満が7.9%、5000万円以上1億円未満が8.2%、1億円以上10億円未満54.6%、10億円以上30億円未満が20.0%、30億円以上100億円未満が7.8%、100億円以上が1.5%である。詳しくは大阪府立産業開発研究所（2006）（産開研資料No.105）の22頁参照。
- 17) 問「経営革新計画の達成度（営業利益）について、該当するもの1つに○印をお付けください」で、選択肢は「1計画を上回る結果を実現した、2ほぼ計画通りの実績である、3計画を実現できていない」である。
- 18) 問「経営計画の立案状況について、以下の中から選択してください」で、選択肢は「1中長期の経営計画がある、2年間の経営計画がある、3ない」である。
- 19) 問「進捗管理の実施状況について、以下の中から選択してください」で、選択肢は「1進捗確認と対策検討を実施、2進捗確認のみ実施、3実施していない」である。
- 20) χ^2 検定の結果、経営計画では有意確率が0.04であり、5%優位確立水準を満たしたため、グループ間における差は認められる。
- 21) χ^2 検定の結果、進捗管理では有意確率が0.00であり、5%優位確立水準を満たしたため、グループ間における差は認められる。
- 22) 松下隆（2006）事例を参照。

<参考文献>

- 大阪府立産業開発研究所（2002）『中小企業の経営革新に関する調査報告書』（産開研資料No.77）
- 大阪府立産業開発研究所（2006）『経営革新に挑戦する大阪の中小企業—新事業活動促進法（旧経営革新支援法）における計画承認及び支援策と企業経営との関

- 連実態調査—』（産開研資料No.105）
- 舩富順久編（2004）『経営管理の新潮流』学分社
- 笠原英一（2000）「中小・中堅企業の成長メカニズムに関する研究—持続的成長の為の成長段階別課題—」日本中小企業学会編19『新中小企業象の構築』同文館
- 佐竹隆幸編著（2002）『中小企業のベンチャー・イノベーション』ミネルヴァ書房
- 清水龍榮（1986）『中堅・中小企業成長論』千倉書房
- 中小企業庁編（1997, 1998, 1999各年版）『中小企業白書』中小企業庁経営支援課・財団法人日本システム開発研究所（2007）『平成18年度創業・経営革新対策調査 経営革新の評価・実態調査報告書』
- 藤芳誠一・舩富順久編（1996）『新経営学教科書』学分社
- 藤芳誠一（1999）『ビジュアル基本経営学』学文社
- 松下隆（2004）「付加価値創出に結びつくコラボレーションとその成立条件についての一考察」大阪府立産業開発研究所『産開研論集』
- 松下隆（2006）「経営革新事例シリーズ 戦略性を有する業種複合化で、新たな受注を切り開く—”売る商社”から”創る商社”へ変革を果たした—南海鋼材株式会社」社団法人大阪能率協会『産業能率』12月号、インタビュー資料
- 三井逸友編（2001）『現代中小企業の創業と革新—開業、開発、発展との支援政策—』同友館
- 宮田矢八郎（2003）『収益結晶化理論』ダイヤモンド社
- 吉村孝司（1995）『企業イノベーション・マネジメント』中央経済社
- J. A. Schumpeter, *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, 1934. 塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳（1977）『経済発展の理論』岩波書店